



„Positives Verhalten einüben“

**Der Kölner Literatur-
wissenschaftler Alberto Gil
zeigt Managern, wie sie
mit tugendhaftem Verhalten
den Führungsalltag
meistern können.**

Management *Sie fordern vom Manager tugendhaftes Verhalten. Was verstehen Sie darunter?*

Gil: Wenn Gutes leicht von der Hand geht, wenn es nicht zum Staatsakt gerät, dann ist das Tugend. Es ist die Geneigtheit, Handlungen zu vollbringen, die dem Menschen angemessen sind. Tugend zu besitzen heißt, stark zu sein, durchtrainiert zu sein. Tugenderwerb ist Persönlichkeitsbildung: Wir müssen lernen, das Gute, was wir erkennen, auch umzusetzen.

Wie lernt man das?

Gil: Das muß man wie eine Sportart trainieren. Erst dann ist es eine Fertigkeit, die ganz leicht von der Hand geht. Mit Tugend kann man einfacher, schneller, früher und leichter den Menschen etwas Gutes tun. Man besitzt Mittel, seine Mitmenschen zu einem guten Willen zu führen. Es muß allerdings der eigene freie Entschluß sein, tugendhaft zu werden. Im deutschsprachigen Kulturkreis ist Tugend häufig mit einem „du mußt“ belastet. Aber das ist nur die Haut der Idee, nicht ihr Kern. Weil die Haut so aussieht, als schmecke sie bitter, traut sich keiner den Kern zu probieren.

Ist das nicht eher etwas für einen kleinen Kreis von Menschen, denen die Fähigkeit zum Leader schon im Blut liegt?

Gil: Niemand kommt mit Tugenden auf die Welt. Sie sind nicht angeboren, allenfalls angelegt. Aller Anfang besteht im regelmäßigen Training, wie beim Sport. Man beginnt, einen Schritt vom Ich wegzutreten und sich selbst in seinen

Leidenschaften und seiner Widersprüchlichkeit zu erkennen. Wer auf diese Art sich selbst gegenüber offen ist, der erkennt. Und wer erkennt, der ist auch handlungsbereit. *Welche Trainingserfolge treten als erste auf?*

Gil: Es wird leichter, den Streß zu ertragen. Auch Manager lernen, sich in schweren Situationen wie ein Mensch zu benehmen. Wenn man des Menschen Würde nicht vergißt, ist es viel leichter, jegliche Stockungen wieder aufzulockern. Die kleinen Ereignisse des Alltags sind die besten Trainingsmöglichkeiten: Jemanden anzulächeln, das kann verdammt schwerfallen, schwerer als zehn Überstunden. Aber jemanden zu loben, sich zu bedanken, das macht es doch aus, Mensch zu bleiben.

Muß man da immer etwas schneller denken können als seine Mitmenschen, so wie der Orgelspieler der Gemeinde immer ein paar Takte vorausspielt?

Gil: Nein, der Gewinn kommt nicht durch die Geschwindigkeit. Man sollte sich

Zur Person

vorher, losgelöst vom Druck des Alltags, ein paar Dinge gründlich überlegt haben. Die Fundierung, auf der der Führungsalltag steht, ist die Klugheit. Bevor man also den Oberbau beginnt, zum Macher wird, muß das Fundament vorhanden sein: ausschachten, befestigen, trocknen lassen. Es braucht einfach etwas Zeit. Kontemplation und geistige Konzeption, das geht nicht zwischen zwei Telefonaten am Schreibtisch. Richtig entscheiden und schnell handeln kann ich nur dann, wenn ich auf Kriterien zurückgreifen kann, die ich mir überlegt habe. Unterscheiden statt entscheiden, das ist hier gefragt. Es geht nicht um vordergründigen Nutzen oder Profit, es geht um Gut oder Böse. Man muß in der Lage sein, die Moralität zu sehen, die unantastbare Würde der Menschen. Die Menschen sind nicht dafür da, zu leisten oder wirksam zu sein, sie haben einen Wert an sich.

Sagen Sie etwas über den Alltag. Hier gibt es ein strenges Regime von Sachzwängen. Keiner hat Zeit, und alles ist dringend. Wie kann jemand denn da den Kopf über Wasser behalten?

Gil: Gewohnheiten sind der Schlüssel dazu. Eine Gewohnheit zu haben heißt ja, sich nach einem geschliffenen Muster zu verhalten. Man reagiert, ohne die ganze Sache von vorn bis hinten durchdacht zu haben. Es ist eine wunderbare Entdeckung, wenn man merkt, wie sich positives Verhalten einüben läßt. Wenn man Gutes zur Gewohnheit macht – etwas, was man im Schlaf beherrscht –, dann verlieren die schlechten Gewohnheiten an Gewicht. Man übt sich im Kleinen und Leichten, um auch unter Druck und Streß gewappnet zu sein. Weniger aus der Haut fahren heißt ja, den anderen und auch sich das Leben angenehmer zu machen.

Wie sollte man mit seinen Leidenschaften umgehen?

Gil: Mit Leidenschaft an seine Aufgabe heranzugehen, das ist etwas Positives. Aber man sollte auch so viel Distanz besitzen, die Leidenschaft nüchtern zu sehen und sie zu dosieren. Man sollte nicht zum Sklaven

Alberto Gil lehrt spanische Sprache und Literaturwissenschaft am Fachbereich Sprachen der Fachhochschule Köln. Der heute 39jährige promovierte über die Ethik Senecas. Aus seinen Forschungsbereichen Rhetorik, vergleichende Sprachwissenschaft und Ethik schöpft er die Gedanken, die er in die Beratungsgespräche mit Managern und Unternehmern einbringt. Gil, gebürtiger Spanier, ist Vorstandsmitglied des Lindenthal-Instituts und in Deutschland Repräsentant der internationalen Unternehmer-Organisation „Empresa y Humanismo“. Lesern, die das Thema vertiefen wollen, empfiehlt Professor Gil:

● **Josemaria Escrivá de Balaguer:** *Spur des Sämanns.* Adamas, Köln 1986

● **Romano Guardini:** *Tugenden.* Grünewald-Schöningh-Verlag, Mainz 1987

● **Hans Thomas (Herausgeber):** *Ethik der Leistung.* Busse-Seewald, Herford 1988.

seiner Leidenschaft werden: Wer seine Leidenschaften sieht, wird von ihnen nicht mehr umgeworfen. Dann erlangt man die Temperantia, also die Kraft, die einem sagt, welches Maß zu wählen ist. Der maximale Effort ist meist genauso kontraproduktiv, wie abzuwarten und die Hände in den Schoß zu legen. Es gehört Erfahrung und Willen dazu, von vornherein die richtige Dosis zu wählen.

An welches Bild sollte sich eine Führungskraft halten?

Gil: Ich erinnere an die spanischen Hirten. Es gibt zwei Arten, Hirte zu sein. Der eine, der hinter der Herde herläuft, sie treibt, mit Steinen wirft, ruft und drückt. Der gute Hirte macht das ganz anders. Das ist der, der vorneweg läuft, singt, fröhlich ist, und die Schafe folgen ihm.

Wenn es mal nicht weitergehen will,

kann der Hirte ja schlecht seine Schafe nach dem Weg fragen. An wen wendet er sich?

Gil: Ganz klar: Er braucht Hilfe von außen. Es wäre gut, wenn es gelingt, einen permanenten Gesprächspartner zu finden. Einen guten Coach, der schnell zum Freund wird, denn wenn im Führungsalltag mal Sand im Getriebe ist, dann selten aus technischen, sondern meist aus menschlichen Gründen.

Bleibt die Familie außen vor?

Gil: Nein. Tugend beginnt im kleinsten Kreis. „Fange damit an, deiner Familie Gutes zu tun“, das ist immer mein allererster Rat. Das workaholicsche Doppelleben ist auf Dauer nicht nur Feind des beruflichen Erfolges, es nagt an der menschlichen Substanz und am Familienleben. Man kann nicht unbegrenzt wegstecken. Das Ventil muß auch mal aufgemacht werden. Der Ehepartner, meist ja die Ehefrau, wird in diesem Zusammenhang viel zu wenig erwähnt. Bei Künstlern und Schriftstellern weiß man gemeinhin, daß sie durch ihre Frauen groß geworden sind. In der Wirtschaft ist das genauso. Und die Frau braucht die Details des Unternehmens gar nicht zu kennen, aber sie kennt ihren Mann. Wenn es gut läuft, ist die Frau zu 80 Prozent für den Erfolg verantwortlich. Seine Fachfragen kann der Mann mit Know-how bewältigen, aber er sollte seine Frau damit konfrontieren, was ihn als Mensch beschäftigt. Wenn die Liebe da ist, dann ist die Frau damit nie überfordert. *Also auch Abschied nehmen vom allgewaltigen Alleskönner?*

Gil: Der Manager ist kein Supermensch. Es wäre falsch, das Bild des Leaders zu idealisieren, dann wäre Tugend unerreichbar. Erfolge kommen mit den und durch die anderen. Das kann man so stehenlassen und dabei bescheiden bleiben. So befreit man sich aus dem Korsett des Ichs. Den Blick für die Leistung anderer gewinnt, wer lernt, auf die Autorschaft zu verzichten. Damit läßt sich noch heute beginnen: Zuhören geht vor Reden, Fragen vor Antworten.

Axel Gloger

2

Februar 1992

Management

Wissen

Wege zu höheren Weihen

Beispielhafte Personalentwicklung im Mittelstand

Seite 4

Visionen zum Erfolg

Das Restrukturierungsmodell von Iain Somerville

Seite 8

Gefährliche Versäumnisse

Fehlende Integration von Personalmanagement
und Unternehmensstrategie

Seite 11

„Positives Verhalten einüben“

Ein Interview mit Alberto Gil über Managementtugend
im Berufsalltag

Seite 16

Wertvoller Auswärtssieg

Externes Spitzentraining für Führungskräfte

Seite 19

Managerseminare unter der Lupe

Poensgen-Stiftung Düsseldorf

Seite 22

Trends 3 • Bücher 18 • Seminarkalender 25